

Sådan giver du feedback på en motiverende måde

Djøf Advokat's undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen viser en klar sammenhæng mellem løbende feedback og motivation. Dog oplever under 50% at få løbende feedback fra deres leder.

Djøf Advokat er en delforening i Djøf, som varetager interesserne for advokatfuldmægtige og advokater, uanset om de er ansat i advokatbranchen, erhvervslivet eller i organisationer mv. Djøf Advokat understøtter fællesskabet blandt medlemmerne ved blandt andet at tilbyde en lang række af faglige og sociale arrangementer og internationale aktiviteter.

Feedback kan accelerere præstation, men det er ikke lige meget, hvordan du giver det

Feedback er efterspurgt. Resultatet af de fleste medarbejdertilfredsheds-undersøgelser viser et ønske om mere feedback, og eksperter i de yngste generationer på arbejdsmarkedet spår, at efterspørgslen kun vil stige. Al feedback er dog ikke lige effektiv – og gør vi det forkert, kan det skade både motivation og præstation.

Tre typiske fælder, du skal undgå

Vi tror, at vi kan evaluere andres præstation objektivt ud fra et sæt af kriterier, men forskning viser det stik modsatte. Vores feedback siger mest om os selv og vores bias, og det er stort set umuligt at træne os op til at lave en objektiv vurdering.

Det første skridt i retning af motiverende og effektiv feedback er at erkende dette og undgå at falde i de tre typiske feedbackfælder:

- > At anskue din feedback for at være den objektive sandhed. Feedback er et synspunkt.
- > At tro, at det der har virket godt for dig, også er det, der vil virke godt for alle andre. Du kan dele dine erfaringer, men giv andre plads til selv at finde ud af, hvad der virker for dem.
- > At fokusere udelukkende på fejl og mangler samt ting, der skal fikses.



Fem principper for effektiv feedback

Har du siddet som modtager i en feedbacksituation og følt, at feedbackgiveren lige har været på kursus? Hvis du har, var det sikkert ikke en god oplevelse. Hvis feedback skal fungere, skal det føles naturligt. De følgende fem principper skal du derfor gøre til dine egne for at få den største effekt.

> Husk den gode intention

Giv altid feedback med en god intention. Du giver feedback, fordi du vil det bedste for modtageren og ønsker, at han/hun får nye indsigter og læring. Hvis du er irriteret eller vred, så vent med at give feedbacken, til du er rolig og kan formulere dig ud fra et ønske om at hjælpe.

> Bliv på egen banehalvdel

Rammesæt din feedback som dit synspunkt og ikke den objektive sandhed. Gør det ved at tale ud fra dine egne oplevelser og følelser, fx "Det virkede godt på mig, da du ..." eller "Jeg kan mærke, at du tabte mig lidt, da du ... Har du overvejet i stedet at prøve ...?"

> Vær konkret

Beskriv, hvad du ser og oplever så specifikt som muligt, så det er tydeligt for modtageren, ikke bare om du synes, at noget var godt eller dårligt, men hvad der konkret gjorde det godt eller dårligt for dig, fx "De tre ting, der virkelig fungerer for mig i det her notat, er ..."

> Gør det til en dialog

Vær nysgerrig, og stil spørgsmål. Gør dig umage for at forstå den anden persons perspektiv. At veksle mellem at advokere og undersøge skaber ligeværd i samtalen, gør modparten mere lydhør og giver også dig mulighed for at lære noget nyt. En god huskeregel er at afslutte din feedback med et spørgsmål.

> Fokuser der, hvor du skaber størst effekt

Hjernen har lettest ved at vokse, hvor den allerede er stærk, og derfor er det yderst effektivt at fokusere din feedback på din kollegas styrker. Det kan du fx gøre ved at stoppe én, der er i gang med at gøre noget godt, og understrege præcis, hvad du oplever, at han/hun gør godt i situationen. Betyder det, at man ikke må give kritisk feedback? Nej, du skal blot være opmærksom på, at den neurologiske respons på kritik er "flygt eller frys". Vi lukker simpelthen ned for de dele af hjernen, som understøtter læring. Du kan minimere den effekt ved at skruer op for de fire første principper, der er beskrevet ovenfor.

Sådan kommer du i gang

Første gang du skal give feedback ud fra disse principper, er det en god idé at:

- > Skrive ned, hvad du vil sige, inden du mødes med den, du vil give feedback til.
- > Overveje, hvad du er nysgerrig efter at vide i forhold til hans/hendes perspektiv, og hvilke spørgsmål du kan stille.
- > Træne feedbackdialogen, før du har samtalen. Øv den med en fortrolig, eller sig den højt for dig selv, indtil ordene føles naturlige.
- > Denne lille træningsindsats giver dig mulighed for at gøre tilgangen til din egen, så feedbackdialogen bliver naturlig.

I stedet for ...	Så prøv ...
Må jeg give dig noget feedback?	Her er, hvad jeg tænker om ... Her er min oplevelse af ... Hvad tænker du om det?
Godt gået!	Her er tre ting, som fungerede godt for mig. Hvad synes du, der fungerede godt?
Du skal hellere gøre det sådan.	Sådan her ville jeg gribe det an. Med det i tankerne, hvad vil så kunne fungere for dig?
Det fungerer altså ikke, når du gør x.	Da du gjorde x, oplevede jeg y, eller også forstod jeg det ikke lige. Hvad var din intention i situationen?

Sådan ved du, at du er på rette kurs

Det tydeligste tegn på, at din feedback virker, er, at dem, du giver feedback, tager den til sig og begynder at præstere bedre. Hvis du har givet feedbacken i overensstemmelse med de fem principper, vil du med stor sandsynlighed også opleve en øget grad af tillid i jeres relation. Tilliden har i sig selv en positiv indvirkning på præstation og kan medføre, at andre også tør give dig feedback – selv på de ting, der ikke fungerer for dem.



Gode huskeregler

Anerkendende feedback

Vær så konkret som muligt

”Godt gået” giver ikke et indblik i, hvad der fungerer godt for dig, og hvad den person, du giver feedback, med fordel kan gøre igen.

Giv feedback i øjeblikket

Hvis situationen tillader det, så giv feedbacken, præcis når du oplever, at noget fungerer godt. Det gør det lettere for den, du giver feedback, at blive bevidst om, hvad de har gjort, og genskabe den høje præstation i andre sammenhænge.

Kritisk feedback

Giv ikke kritisk feedback på skrift

Kritisk feedback bør altid leveres ansigt til ansigt eller som minimum på telefonen, hvor det er muligt at have en dialog. Det mindsker også sandsynligheden for misforståelser.

Afslut altid med et spørgsmål

Det er altid en god idé at afslutte en feedback med et spørgsmål, men er feedbacken kritisk, er det et must. Det giver et ligeværd i samtalen, som vil øge medarbejderens åbenhed for dit synspunkt.

Kilder:

Djøf (2019). Kvaliteten af ledelse i advokatbranchen.

Buckingham, M. & Goodall, A (2019). The feedback fallacy. Harvard Business Review, March-April issue.



Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djoef.dk

I 2019 gennemførte Djøf Advokat en undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen. Undersøgelsen, som blev foretaget af Implement Consulting, identificerede flere områder, hvor ledelsen med fordel kan blive meget bedre.

I denne publikation og de tilhørende videoer videreføres undersøgelsens resultater, idet det beskrives, hvad ledere konkret kan gøre anderledes – og bedre – i deres ledelsespraksis. Såvel undersøgelsen i 2019 som nærværende konkretisering af den er støttet af Dreyers Fond.